Qualitative Research in Educational Sciences
Volume 1, Issue 4, Autumn 2025, Pages 135-159
https://doi.org/10.71839/QRES.2025.1210968

Transformational Leadership Strategies: A Discourse on the Transition from a “Named University” to an “Unnamed University”

Maryam Shekarinia [1], Badri Shahtalebi [2*], Mehraban Hadi Paykani [1]

[1] Department of Public Administration, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran

[2*] Department of Educational Management, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran

Received
2025/07/02

Accepted
2025/08/12

* Corresponding author:
bshahtalebi@iau.ac.ir

Abstract

The present study was conducted with the aim of identifying transformational leadership strategies as a discourse of moving from a “named university” to an “unnamed university” at Islamic Azad University. This study was applied in terms of purpose, pragmatic in terms of paradigm, and data-based in terms of strategy. The research environment consisted of experienced faculty members and staff of Islamic Azad University, who were selected through criterion-based purposive sampling (work experience for staff and executive positions for faculty members). The data collection tool was semi-structured interviews. Based on the principle of theoretical saturation, the sampling was completed with 17 participants. In the first stage of the research, 48 open codes or concepts were obtained. In the next step, through the abstraction ladder, these codes were transformed into two main categories: (1) human resource development, with the subcategories of professional development of employees and leadership development, and (2) organizational development, with the subcategories of environmental engineering and organizational culture and structure engineering.The validity of the qualitative data was examined and confirmed according to the method of Guba and Lincoln (1994) using four criteria: trustworthiness, transferability, dependability, and confirmability. The findings indicated that transformational leadership, through its capabilities, can transform the university from a showy and “named” institution into an “unnamed” one characterized by dynamism, authenticity, and real function, while avoiding number-oriented approaches and exaggeration, and fostering the education of a civil and faithful subject.

Keywords

Transformational leadership, human resource development, organizational development, Islamic Azad University

Citation: Shekarynia, M., Shahtalebi, B., & Hadi Peykani, M. (2025). Transformational Leadership Strategies: A Discourse on the Transition from a “Named University” to an “Unnamed University”. *Qualitative Research in Educational Sciences*, *1*(4), 135-159. https://doi.org/10.71839/QRES.2025.1210968

فصلنامه پژوهش‌های کیفی در علوم تربیتی
سال اول، شماره چهارم، پاییز ۱۴۰۴، صفحات ۱۳۵ الی ۱۵۹
https://doi.org/10.71839/QRES.2025.1210968

راهبردهای رهبری تحول آفرین؛ گفتمان حرکت از دانشگاه با نام به دانشگاه بی‌نام

مریم شکاری‌نیا [1]، بدری شاه‌طالبی [2]*، مهربان هادی‌پیکانی [1]

[1] گروه مدیریت دولتی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران
[2]* گروه مدیریت آموزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

چکیده

این پژوهش با هدف راهبردهای رهبری تحول آفرین به‌عنوان گفتمان حرکت از دانشگاه با نام به دانشگاه بی‌نام در دانشگاه آزاد اسلامی انجام شد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر پارادایم عمل‌گرا و از نظر استراتژی داده بنیاد بود. محیط این پژوهش را اعضای هیأت علمی و کارکنان با سابقه دانشگاه آزاد اسلامی تشکیل دادند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند ملاک محور (سابقه خدمت برای کارکنان و دارا بودن سمت اجرایی برای اعضای هیأت علمی) انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده، مصاحبه نیمه‌ساختار یافته بود. براساس اصل اشباع نظری، نمونه‌گیری با ۱۷ نفر خاتمه یافت. در این پژوهش در مرحله اول ۴۸ کد باز یا مفهوم به‌دست آمد. این کدها در مرحله بعدی نردبان انتزاع، تبدیل به دو مقوله اصلی بهسازی منابع انسانی با دو زیر مقوله فرعی بهسازی حرفه‌ای کارکنان و توسعه رهبری و بهسازی سازمانی با دو زیر مقوله مهندسی محیطی و مهندسی فرهنگ و ساختار سازمانی شد. اعتبار داده‌های کیفی طبق روش گوبا و لینکلن (۱۹۹۴) با چهار معیار قابلیت اعتماد، قابلیت انتقال‌پذیری، قابلیت اطمینان و تأییدپذیری بررسی و تأیید شد. نتیجه پژوهش نشان‌گر آن بود که رهبری تحول‌آفرین می‌تواند با قابلیت‌های خود دانشگاه را از یک نهاد نمایشی و با نام به نهادی بی‌نام با ویژگی‌های پویایی، کارکرد واقعی، اصیل، دوری از آمارگرایی و بزرگ نمایی و تربیت سوژه مدنی و مؤمن تبدیل نماید.

واژگان کلیدی

رهبری تحول آفرین، بهسازی منابع انسانی ، بهسازی سازمانی، دانشگاه آزاد اسلامی

تاریخ دریافت
۱۴۰۴/۰۴/۱۱

تاریخ پذیرش
۱۴۰۴/۰۵/۲۱

* نویسنده مسؤول
bshahtalebi@iau.ac.ir

استناددهی: شکاری‌نیا، مریم، شاه‌طالبی، بدری و هادی‌پیکانی، مهربان. (۱۴۰۴). راهبردهای رهبری تحول آفرین؛ گفتمان حرکت از دانشگاه با نام به دانشگاه بی‌نام. *پژوهش‌های کیفی در علوم تربیتی*، ۱(۴)، ۱۳۵–۱۵۹. https://doi.org/10.71839/QRES.2025.1210968

مقدمه

محیط رقابتی قرن بیست و یکم با ویژگی‌های منحصر به فرد خود مانند پویایی، تلاطم محیطی، شدت عدم اطمینان موجود در فضای خدماتی و حجم روز افـزون دانش مرتبط با ابـعاد متـنوع فعالیت‌های شغلی وضعیت کاملاً متفاوتی نسبت به شرایط حاکم قرن بیستم دارد. در این شرایط، رهبران باید سکان هدایت سازمان‌هایشان را در سرزمین‌های ناشناخته به دست بگیرند. این در حالی است که رویکردهای مدیریت سنتی دیگر جوابگو نیستند، زیرا مشکلات موجود در سازمان‌ها از جمله سازمان‌های آموزشی به چالش‌هایی مبدل شده‌اند که کاملاً از قبل متفاوت هستند. در محیط‌های پویا، ساختارهای سازمانی انطباق‌یافته، رویه‌های اجرایی انعطاف‌پذیر و شکل‌گیری تعاملات غیررسمی، شیوه‌های مدرن مدیریتی و متناسب با آن را می‌طلبد. از این رو، سازمان‌ها باید جستجو، نوآوری و ریسک کردن را در دستور کار خود قرار دهند (بریکس[1]، ۲۰۱۹).

مدیران طی تغییرات تکاملی در کوتاه مدت باید پیوسته تناسب استراتژی، ساختار و فرهنگ را ارتقا دهند. در حالی که در بلند مدت ممکن است آنها نیاز پیدا کنند تا نظمی را که باعث موفقیت سازمانشان شده را طی تغییرات انقلابی از بین ببرند (کاسوتاکی[2]، ۲۰۱۹). با سرعت سریع پیشرفت‌های فناوری و پیچیدگی روزافزون چالش‌های جهانی، بررسی اینکه رهبران چگونه می‌توانند رویکردهای خود را برای این خواسته‌های در حال تحول تنظیم کنند، ضروری است. مدیران باید برای پیروزی در حال و آینده، همزمان به دو بازی جداگانه بپردازند. نخست اینکه پیوسته در بهبود توان رقابتی کوتاه مدت بکوشند. این امر به افزایش تعادل میان راهبردها، ساختارها، کارکنان، فرهنگ‌ها و فرایندها نیاز دارد. کارایی در این بازی به خبره بودن در جنبه‌های بنیادین کار بستگی دارد. بنابراین برای دستیابی به پیروزی پایدار، مدیران باید در بازی دیگری استاد باشند که شناخت زمان و مکان نوآوری‌های انقلابی و دگرگونی‌های ژرف سازمانی است که در پی آن می‌آید (پلگرینلی[3] و همکاران، ۲۰۱۵). براین‌اساس سازمان‌ها با گذشت زمان رویه غالب و موفق خود را شناسایی می‌کنند و با ارائه خدمات روزانه در برآورده ساختن انتظارات تمام ذی‌نفعان در کوتاه مدت تلاش می‌کنند. اما از طرف دیگر، باید سازمان را برای آینده و ایجاد نوآوری آماده

1. Brix
2. Kassotaki
3. Pellegrinelli

کنند، از این رو، هرچه فاصله از یک ساختار تحول‌گرا بیشتر باشد، سطح عملکرد آن سازمان پایین‌تر خواهد بود (گیسک و همکاران[1]، ۲۰۱۶). ساخت یک ساختار تحول‌گرا تا حد زیادی به مدیران تحول آفرین وابسته است. از بین سبک‌های رهبری، رهبری تحول‌آفرین[2]، طی سال‌های اخیر در کانون توجه مدیران و سازمان‌ها قرار گرفته است. نظریه رهبری تحول‌آفرین، برای اولین بار توسط برنز (۱۹۷۸) مفهوم‌سازی شد و توسط باس (۱۹۸۵) گسترش یافت. این سبک رهبری بر اهمیت رهبران در ایجاد چشم‌اندازی برای آینده و بسیج پیروان برای دستیابی به آن تأکید دارد. رهبری تحول‌آفرین یکی از مهم‌ترین حوزه‌های پژوهشی در میان دانشگاهیان، روان‌شناسان (ژانگ و همکاران، ۲۰۲۲)، مدیران ارشد (یین و همکاران، ۲۰۲۳) و سیاست‌گذاران (شافی و همکاران، ۲۰۲۰) است (به نقل از وایت[3]، ۲۰۲۲).

در این نظریه رهبر تحول آفرین فردی در نظر گرفته می‌شود که برای ایجاد اعتماد، ارائه افق‌های روشن، پرورش خلاقیت و همکاری تلاش می‌کند (شهید، ۲۰۲۴) رهبری تحول‌آفرین ابزاری قدرتمند برای ایجاد تغییر و نوآوری در تمامی سازمان‌ها از جمله سازمان‌های آموزشی است. رهبران تحول آفرین با تمرکز بر الهام، نوآوری و حمایت فردی، می‌توانند تیمی پویا و با انگیزه برای مقابله با هر چالشی ایجاد کنند. کاربست رهبری تحول آفرین در واقع ایجاد یک فرهنگ کاری است که در آن همه احساس می‌کنند با ارزش هستند و قدرت دارند تا بهترین عملکرد خود را در سازمان به نمایش بگذارند (اکینپیلو[4]، ۲۰۲۴). کاربست رهبری تحول آفرین تنها در دستیابی به اهداف سازمانی خلاصه نمی‌شود. این دسته از رهبران ایجادکننده محیط کاری مثبت، حمایت‌کننده از پیشرفت شخصی و حرفه‌ای کارکنان (بوجوویک و جوانوویچ[5]، ۲۰۲۰) مؤثر بر پیروان از طریق بینش، الهام و تحریک فکری (گونفا[6]، ۲۰۱۹) ارتقادهنده اشتیاق و انگیزه پیروان (هاریادی[7] و همکاران، ۲۰۲۲) از طریق برقراری ارتباط شفاف، خلق چشم انداز جذاب، حمایت از نیازهای فردی (بسمن و

1. Gieske
2. Transformational leadership
3. White
4. Akinpelu
5. Bojovic & Jovanovic
6. Gonfa
7. Haryadi

همکاران، ۲۰۲۲) همسو کننده اهداف فردی با اهداف سازمانی و ایجاد احساس مالکیت و مسؤولیت (افسر و همکاران،۲۰۲۰) در بین کارکنان هستند.

فلسفه رهبری تحول‌آفرین در این موضوع نهفته است که این سبک رهبری به فرد اجازه می‌دهد تا فرصت‌های رشد و پیشرفت خلق کرده و راه‌های خلاقانه‌تری برای دستیابی به اهداف به شیوه‌ای کارآمدتر ایجاد کند. به وسیله این سبک رهبری، فرد و سازمان هر دو به موفقیت دست می‌یابند. زیرا این پارادایم، فرد را برای بهتر شدن و سازمان را برای دستیابی به اهداف بیشتر ترغیب می‌کند (افسر و همکاران، ۲۰۲۰) رهبران تحول‌آفرین از طریق نفوذ آرمانی، تحریک فکری، انگیزه الهام‌بخش و ملاحظه فردی موفق می‌شوند. با نفوذ آرمانی، پیروان راهنماهای مثبتی پیدا می‌کنندکه به آنها کمک می‌کند تا به‌عنوان رهبر رشد کنند. تحریک فکری، به پیروان اجازه می‌دهد تا خارج از چارچوب فکر کنند. بدین وسیله خلاقیت آنها تحریک شده و فرصت‌های رشد خود را نشان می‌دهند. انگیزه الهام بخش دلیلی برای اینکه چرا باید برخی از افراد رهبر باشند، فراهم می‌کند و در نهایت ملاحظه فردی زمانی است که پیروان در طول ساعات کاری و بعد از آن احساس خودکفایی کرده می‌دانند که سازمان زمینه‌ای فراهم نموده که آنها فردیت خود را حفظ کنند (نیپهادکار[1]، ۲۰۱۷).

فلسفه دیگر این سبک رهبری در این نکته نهفته است که این‌گونه رهبران دیگران را ترغیب می‌کنند تا به نسخه‌های بهتری از خود تبدیل شوند و روش‌های جدیدی را برای پتانسیل رشد کشف کنند. چنین افرادی می‌توانند به دیگران سود برسانند و اثر دومینوی مثبتی را ایجاد کنند. در این میان چشم‌اندازی که رهبر خلق می‌کند سایر پیروان را نیز ترغیب می‌کند از آن پیروی کنند و رهبر شوند. ارتقاء یا افزایش حقوق به واسطه پیشرفت پیروان نشانگر لیاقت پیروان بوده و متقابلاً باعث می‌شود که رهبران ترغیب شوند ارتقاء بیشتری را برای پیروان خود ایجاد کنند (لوییسر[2]، ۲۰۱۵). رهبران تحول‌آفرین نشان می‌دهند که در هر شرایطی به انجام امور متعهد هستند. این میزان تعهد ممکن است برای شخص رهبر آسیب‌زا باشد اما این ویژگی به سرمایه‌گذاری احساسی آنها در کار باز می‌گردد. رهبران تحول‌آفرین در پی آن هستند که به دیگران در رسیدن به اهدافشان کمک کنند و دیگران را برای رهبر شدن الهام بخشند و نسبت به هر کاری که انجام می‌دهند بسیار پرشور و اشتیاق هستند

1. Niphadkar
2. Lussier

(چری، ۲۰۱۷). این رهبران وضع موجود سازمان را از طریق رفتار انگیزشی تغییر می‌دهند و چشم‌انداز جدیدی برای آینده ایجاد می‌کنند.

در بین سازمان‌های موجود در جوامع، آموزش عالی نقشی بی‌بدیل در رشد و توسعه جامعه دارد. در این میان رهبری دانشگاهی به دلیل داشتن زمینه علمی، عدم وجود ساختارهای سلسله مراتبی سختگیرانه و انتظار سبک مشارکتی با رهبری عمومی متفاوت است. این مؤسسات آموزشی به دلیل جهانی شدن، تجاری‌سازی و رقابت روزافزون برای رسیدن به موقعیت مناسب در رده‌بندی جهانی مؤسسات دستخوش تغییر هستند. همه این شرایط مفهوم دانشگاه سنتی را رد کرده است. بنابراین برای پایدار ماندن، دانشگاه‌ها باید ظرفیت خود را برای پاسخ سریع، مثبت و عاقلانه به این ترکیب درهم تنیده نیروهای پویا ارتقا دهند. از این رو، دستیابی به این امر، بدون داشتن رهبری دانشگاهی تحول‌گرا دشوار است. ایده داشتن رهبران تحول‌گرا برای ارتقاء بهره‌وری، روحیه و ایجاد تغییرات اساسی در محیط کار دانشگاه‌ها از سوی رهبران آموزشی مورد توجه است. با این حال موارد مشخصی مانع راه رهبران در انجام وظایف رهبری می‌شود که شامل رفتار دانشجویان، بحران کارکنان و تعدد وظایف است که به‌صورت مداوم توجه آنها را به خود جلب می‌کند. اکثر رهبران دانشگاهی بار کاری سنگینی در مورد وظایف اجرایی و اداری را متحمل می‌شوند که به‌طور چشمگیری زمان بیشتری را می‌طلبد. از جمله عدم آموزش عمیق و افزایش کاغذ کاری‌ها مانع رهبری آنها می‌شود (قادی و همکاران، ۲۰۱۳).

رهبری در مؤسسات دانشگاهی متنوع‌تر و پیچیده‌تر از رهبری در سایر بخش‌های دولتی و خصوصی است. امروزه، دانشگاه‌ها موتورهای رشد اقتصادی هستند و نقش اساسی در آموزش نسل بعدی ایفا می‌کنند. دانشگاه‌ها مخازن دانش جدید بوده مأموریت‌های خود را در آموزش، پژوهش و خدمات ساماندهی می‌کنند. نکته قابل تامل آن است که دانشگاه‌ها با یک بازار آموزشی دائماً در حال تغییر مواجه هستند که با غیرقابل پیش‌بینی بودن و رقابت شدید مشخص می‌شود. از این رو، آنها باید بهترین راه‌حل‌ها را برای بهبود عملکرد خود شناسایی و باز تولید نموده برساختی جدید از قابلیت‌های خود به نمایش بگذارند. اساساً، عملکرد دانشگاه را می‌توان با استفاده از سه بعد کلیدی آموزش، پژوهش و خدمات ارزیابی کرد. یکی از راه‌هایی که یک دانشگاه می‌تواند از طریق آن با چالش‌های محیط پیرامونی روبرو شود، رهبری تحول‌آفرین است. مطالعات دانشگاهی نشانگر آن

است که رهبری تحول‌آفرین شواهد نظری و تجربی فراوانی از موفقیت به دست داده است (هلالت[1]، ۲۰۲۵). بنابراین، تداوم حیات سازمان آموزش عالی به قدرت بازسازی آن بستگی دارد. این بازسازی از طریق هماهنگ کردن اهداف با وضعیت روز و اصلاح و بهبود روش‌های تحقق این اهداف انجام می‌شود. به‌علاوه، امروزه به ضرورت پیش‌بینی نیازها و راه‌های رفع آنها تأکید بیشتری می‌شود؛ زیرا سازمان‌ها مجبورند خود را برای ایجاد چنین تغییراتی آماده سازند یا خطر مواجهه با بحران‌های احتمالی را بپذیرند (علی و همکاران، ۲۰۲۰).

در نظام فعلی آموزش عالی، ناتوانی در پاسخ به تغییرات درونی و بیرونی و عدم تجانس فعالیت‌های آموزشی با سرعت تغییرات به ضعف در انطباق‌پذیری با شرایط جدید منجر گردیده است. همچنین بر روش‌های گذشته بیشتر تکیه شده و حفظ شرایط موجود مورد توجه است. این رویه نمی‌تواند به توسعه نظام آموزش عالی در بخش غیردولتی کمک کند. ساختار غیرقابل انعطاف به دلیل مدل رسمی نظام آموزشی ایران و ضعف دسترسی مستقل به منابع انسانی، مالی و فناورانه و انباشت دانش بدون اعطای امتیاز کاربردی بدان، نیز از جمله موانع رشد و مانایی سازمان‌های آموزشی است. بنابراین اگر این نوع سازمان‌ها بخواهند از پس چالش‌های امروز برآیند و سرعت پیشرفت خود را با تغییرات آینده متناسب سازند، باید همزمان کارآمد و نوآور باشند.

آنچه که نظام آموزش عالی اکنون با آن مواجه است تأکید بر نام‌آوری، کسب امتیازات بیشتر برای قرار گرفتن در رتبه‌بندی‌های مختلف، آمارگرایی مبتنی بر تعداد مقالات منتشر شده، تعداد طرح‌های برون دانشگاهی و درون دانشگاهی، تعداد شرکت‌های دانش بنیان، تعداد دانشجویان جذب شده، تعداد اعضای هیأت علمی ارتقاء یافته و... است تا دانشگاه از این طریق بتواند فرایند مشروعیت بخشی به گفتمان دانشگاهی خود را اثبات نماید.

علت توجه مدیران به با نام نمودن دانشگاه بدان جهت است که از منظر آنان نامداری برانتخاب، تصمیم‌گیری و برداشت ذی‌نفعان، بقا و موفقیت دانشگاه و قضاوت اجتماعی مؤثر واقع می‌شود (متیوس و آکوستا[2]، ۲۰۲۲). این در حالی است که اغلب، نامداری دانشگاه با فعالیت پژوهشی که محصول آن مقالات و محصول مقالات نیز تعداد استنادات است، سنجیده می‌شود تا از طریق استراتژی‌های بصری و ارتباطی، مخاطبان، هدف گرفته شوند. در واقع دانشگاه امروز بیش از آن که

1. Helalat
2. Mateus & Acosta

بر «تاریخ انباشته» تأکید کند «تاریخ ایستاده» را می‌ستاید. وضعیتی که در آن حوادث زیادی رخ می‌دهد و حتی ابداعات و نوآوری‌هایی می‌شود اما تاریخ قادر به جمع‌بندی و خلق ترکیبی تازه از تجربه جمعی نیست (فاضلی، ۱۴۰۱).

در حالی که دانشگاه با نام بر شهرت و تصویر ذهنی مخاطب و آنچه دیگران در مورد دانشگاه فکر و ادراک می‌کنند تمرکز دارد، مرکزگرایی دانشگاه بی‌نام بر محور فعالیت‌هایی است که محصول آن تربیت نسل نواندیش، مدنی، کنشگر و پویاست. همچنین دانشگاه بی‌نام اولویت قایل شدن برای دریافت‌کنندگان خدمات، مسؤولیت اجتماعی، فرهنگ مثبت در محیط کار، رفتارهای اخلاقی، جلب وفاداری کارکنان و اعضای هیأت علمی، شفافیت، سهیم نمودن همکاران در دستاوردهای سازمانی، تساهل و روامداری به جای سخت‌گیری غیرواقعی، توجه به نیازها و خواسته‌های همکاران، ایجاد محیط ایمن روانی و پرهیز از غفلت عاطفی را در دستور کار خود قرار می‌دهد. رهبری تحولی با ویژگی‌هایی چون توانمندساز[1]، بازگوکننده سرگذشت‌ها[2]، سازنده و ارایه‌کننده چشم‌انداز[3]، دو جنسی‌نگر[4]، شبکه‌ساز[5]، سازنده تیم[6] و تیزبین[7] بر قدرت عاملیت، خلاقیت و فردیت کارکنان تأکید دارد تا دانشگاه را از حالت با نامی به دانشگاهی بی‌نام با کارکرد واقعی تبدیل می‌کند. نظام دانشگاهی بی‌نام به نابربری‌ها، تبعیض‌ها، سرکوب‌ها، ستم‌ها، محدودیت‌ها، بحران‌ها و چالش‌های موجود جامعه حساس است. دانشگاه بی‌نام از مدرنیته متأخر الگوگیری می‌کند. دوره‌ای که از مهم‌ترین ویژگی‌های آن بازاندیشی انتقادی است. در مقابل الگوی دانشگاه با نام سوژه را قربانی شرایط می‌کند و ماراتنی از تعداد مقالات منتشر شده در ژورنال‌های با کیفیت بالا، کشمکش و جنگ برای اول شدن، ناسازه شدن گفتمان دانشگاه در مفهوم سلب تعامل و مشارکت معماران دانشگاهی یعنی استادان و حذف خرده فضاها برای بازگشت به عاملیت و نقش معلمی خود به راه می‌اندازد که می‌توان از آن به اسارت دانشگاهی نام برد. بی شک استادان، کارکنان و دانشجویان زندانیان این سازه‌های آهنین هستند که رهایی از آن سهل ممتنع می‌نماید. سهل از آن جهت که

1. Empower
2. Recounter of Stories
3. Visionary
4. Andogynous
5. Networker
6. Team-builder
7. Panoptic

پیرامون استقلال دانشگاهی و کیفیت‌گرایی به جای کمیت‌گرایی و آماراندیشی با انبوهی از نوشته و مکتوبات داخلی و خارجی مواجهیم و ممتنع از آن جهت که تا بی‌نامی و بازگشت دانشگاه به خویشتن و هویت خویش راهی بس دشوار و ظرفیتی بسیار فزون‌تر از ظرفیت امروزی نیاز است (شاه‌طالبی، ۱۴۰۴).

در نظام آموزشی به‌طور عام و نظام دانشگاهی به‌طور خاص پیرامون رهبری تحول‌آفرین پژوهش‌های چندی انجام شده است از جمله خان پویا و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی تحت عنوان طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین برای بهبود کیفیت زندگی کاری اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های کابل به روش تحلیل مضمون با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ تن از استادان دانشگاه کابل و به روش نمونه‌گیری هدفمند و انتخاب افراد به روش گلوله برفی به این نتیجه رسید که رهبری تحول‌آفرین در چهار حوزه کلیدی می‌تواند کیفیت زندگی کاری استادان را بهبود بخشد. اول، اقدامات آموزشی و پرورشی حمایت محور شامل توسعه حرفه‌ای، پژوهش‌ها و آموزش که به افزایش رضایت شغلی منجر می‌شود. دوم، اقدامات انگیزشی الهام‌بخش شامل رفتارهای عادلانه، حمایت از تعادل کار و زندگی و انگیزه‌های مالی که موجب افزایش انگیزه و کاهش استرس کاری می‌شود. سوم، اقدامات حمایتی رهبران که در سطح فردی و سازمانی انجام می‌شود و به تقویت تعهد و احساس تعلق سازمانی کمک می‌کند و در نهایت، اقدامات راهبردی و مدیریتی شامل برنامه‌ریزی استراتژیک، همکاری‌های بین‌المللی و فرآیندهای استخدامی که برای ایجاد محیط دانشگاهی پویا و حمایتی ضروری است. اوگوچوکو[1] (۲۰۲۴) در پژوهشی تحت عنوان مدل رهبری تحول‌آفرین برای انگیزه بخشی و الهام به روش فراتحلیل و با بررسی شواهد پژوهشی به این نتیجه رسید که تیم‌های تحت رهبری رهبران تحول‌آفرین، سطوح بالاتری از عملکرد و رضایت کلی بالایی را نسبت به تیم‌های تحت رهبری سبک‌های دیگر گزارش می‌کنند. بورکین و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی تحت عنوان شایستگی‌های رهبری تحول‌آفرین در بهداشت عمومی: یک مطالعه بین‌المللی با شیوه اجماع دلفی به ۳۸ شایستگی اولیه دست یافتند. در مراحل بعدی دلفی این شایستگی‌ها در ده شایستگی اصلی در چهار دسته قرار گرفت: تمرکز بر هم‌افزایی، تلاش برای رسیدن به اهداف مشترک، ارزش مداری و تمرکز بر حل مسأله از جمله ویژگی‌های رهبران

1. Ugochukwu

تحول‌آفرین در این پژوهش قید شده است. یزدانی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی تحت عنوان طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین جهانی مبتنی بر رویکرد شایستگی محوری (مورد مطالعه: وزارت نیروی ایران و واحدهای تابعه) به روش کیفی و روش نظریه داده بنیاد و مدل پارادایمی ضمن مصاحبه با ۱۵ نفر از معاونان و مشاوران وزیر و مدیران شرکت‌های بین‌المللی از شرکت‌های وابسته به وزارت نیرو به این نتیجه رسید که شایستگی‌های رهبران تحول‌آفرین جهانی شامل مهارت‌های شناختی، مهارت‌های ارتباطی جهانی، دانش عمومی و تخصصی و نگرش‌های خاص است. همچنین، شرایط علی شامل ویژگی‌های شخصی، تجربه و عوامل سازمانی، راهبردها شامل توانمندسازی و توسعه فردی، شرایط زمینه‌ای شامل فرهنگ سازمانی و نظام شایسته‌سالاری و شرایط مداخله‌گر شامل تحریم‌ها، فرهنگ ملی و سیاست‌های کلان ارائه شده است. در نهایت، پیامدها شامل تحقق اهداف و مأموریت‌های وزارت نیرو، درآمد ملی بالاتر، توسعه پایدار و ارتقای امنیت ملی بوده است.
با توجه به پیشینه پژوهش و فقدان مدل رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه آزاد اسلامی این پژوهش درصدد پاسخگویی به این سؤال است که راهبردهای رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان گفتمان حرکت از دانشگاه با نام به دانشگاه بی‌نام در دانشگاه آزاد اسلامی کدامند؟

روش‌شناسی

این پژوهش به روش کیفی با رویکرد داده بنیاد انجام شد. محیط پژوهش را کلیه اعضای هیأت علمی و کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی در سال ۱۴۰۳ تشکیل دادندکه به‌صورت هدفمند وابسته به معیار انتخاب شدند. معیار ورود مشارکت‌کنندگان در این پژوهش در قسمت کیفی به این شرح می‌باشد: با توجه به این که در تئوری زمینه‌ای (داده بنیاد) انتخاب افرادی که به خلق تئوری کمک می‌کنند حائز اهمیت است؛ بنابراین در این پژوهش، گروه اول مشارکت‌کنندگان را اعضای هیأت علمی (در رشته‌های مدیریت آموزشی، مدیریت فرهنگی، مدیریت تحول، مدیریت نیروی انسانی و مدیریت آموزش عالی) به دلیل آشنایی با سیر تحولات نظریه‌های رهبری و سبک رهبری تحول‌آفرین تشکیل دادند. گروه دوم شرکت‌کنندگان در این پژوهش را کارکنان با سابقه بالای ۲۰ سال در دانشگاه آزاد اسلامی تشکیل دادند. علت انتخاب این دسته از کارکنان آشنایی آنان با

تغییرات و تحولات دانشگاه آزاد اسلامی و آشنایی با بستر اجرایی دانشگاه آزاد اسلامی در قلمرو کاری کارکنان بوده است.

ابزار مورد استفاده در این پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختار یافته مطابق با پروتکل سؤالات مصاحبه (شامل دو سؤال: معرفی و شرح فعالیت‌های خود و بیوگرافی؛ و راهبردهای رهبری تحول‌آفرین)، به‌صورت حضوری در زمان و مکان از پیش تعیین شده انجام شد. هر مصاحبه با اجازه فرد مصاحبه شونده ضبط و بعد از هر مصاحبه پیاده‌سازی گردید و کد مفاهیم مندرج در آن استخراج گردید. جدول ۱ مشخصات مشارکت کنندگان در پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۱. مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش

کد	جنسیت	مدرک و رشته تحصیلی	سمت	سابقه
۱	مرد	دکتری مدیریت آموزشی	عضو هیأت علمی	۲۹
۲	مرد	دکتری مدیریت آموزش عالی	عضو هیأت علمی	۲۷
۳	مرد	دکتری مدیریت تحول	عضو هیأت علمی	۲۰
۴	مرد	دکتری مدیریت آموزشی	عضو هیأت علمی	۲۵
۵	زن	دکتری مدیریت آموزشی	عضو هیأت علمی (رئیس واحد)	۲۲
۶	زن	دکتری مدیریت فرهنگی	عضو هیأت علمی	۲۹
۷	مرد	دکتری مدیریت فرهنگی	عضو هیأت علمی (معاون توسعه)	۲۸
۸	زن	دکتری مدیریت منابع انسانی	عضو هیأت علمی	۲۶
۹	مرد	دکتری مدیریت فرهنگی	عضو هیأت علمی (مدیر گروه)	۲۵
۱۰	مرد	کارشناسی ارشد حسابداری	کارمند (مدیر امور اداری)	۲۱
۱۱	مرد	کارشناسی ارشد کشاورزی	کارمند (مدیر کل آموزش)	۲۳
۱۲	زن	کارشناسی ارشد روان شناسی	کارمند (مدیر آموزش دانشکده)	۲۲
۱۳	مرد	دکتری مدیریت دولتی	عضو هیأت علمی (مدیر گروه)	۲۶
۱۴	مرد	دانشجوی دکتری مدیریت فرهنگی	کارمند (مدیر سما)	۲۴
۱۵	مرد	دکترای مدیریت فرهنگی	عضو هیأت علمی (معاون فرهنگی)	۲۲
۱۶	مرد	کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی	کارمند (رئیس کارگزینی هیأت علمی)	۲۵
۱۷	زن	کارشناسی ارشد زبان	کارمند (مرکز رشد)	۲۲

به‌منظور تأیید اعتبار مرحله کیفی براساس معیارهای گوبا و لینکلن (۱۹۹۴) از معیار قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال‌پذیری، قابلیت اطمینان و تأییدپذیری به این شرح استفاده شد: الف- قابلیت اعتبار: زمان کافی برای هر مصاحبه تخصیص داده شد و تلاش شد تا حدامکان مصاحبه شونده تحت فشار زمانی قرار نگیرد تا بتواند دیدگاه‌های خود را به‌طور کامل بیان کند. کل متن مصاحبه‌ها بر روی کاغذ پیاده شد و برای هر مصاحبه‌کننده ارسال گردید تا آن را بررسی کرده و در صورت وجود هرگونه مغایرت، اصلاحات مورد نیاز انجام شود. پس از انجام شدن اولین مصاحبه، محتوا و شرایط انجام مصاحبه توسط پژوهشگران بازبینی و با اندکی تعدیل در سؤالات، جهت ادامه فرآیند انجام مصاحبه‌ها اقدام شد. پژوهشگر تلاش کرد تا مشارکت کنندگان دارای تجربیات متنوع انتخاب شوند تا پدیده مورد بررسی از جوانب مختلف بررسی گردد. فرآیند نمونه گیری تا زمان رسیدن داده‌ها به اشباع نظری ادامه پیدا کرد. ب- قابلیت انتقال‌پذیری: پژوهشگر تلاش کرد تا مشارکت کنندگان دارای تجربیات متنوع انتخاب شوند تا پدیده مورد بررسی از جوانب مختلف بررسی گردد. پژوهشگر تلاش کرد یافته‌های کامل و دقیق همراه با نقل قول‌های مناسب در پژوهش ارائه کند. پژوهشگر تلاش کرد از استناد به منابع معتبر در فرآیند پژوهش استفاده کند. ج- قابلیت اطمینان: در این پژوهش، تلاش شد به‌منظور بررسی دقیق داده‌ها از یک ناظر خارجی در طول فرایند پژوهش استفاده شود. پژوهشگر تلاش کرد از طولانی شدن زمان گردآوری داده‌ها (فرآیند انجام مصاحبه‌ها) تا حد امکان خودداری کند. از ابتدای انجام پژوهش، کلیه فرآیندها و اقدامات انجام شده، مستندسازی شد و به‌طور دقیق و شفاف توصیف گردید تا سایر پژوهشگران بتوانند با مراجعه به اسناد و مدارک آنها را بررسی کنند. د- تأییدپذیری: پژوهشگر تلاش کرد مراحل پژوهش اعم از گردآوری داده‌ها، فرآیند تحلیل و شکل‌گیری یافته‌ها به‌منظور ایجاد امکان بررسی و ممیزی توسط مخاطبین و خوانندگان مستندسازی شود. فرآیند انجام پژوهش در اختیار سه نفر از همکاران پژوهش گرفت تا صحت آن تأیید شود.

پژوهشگران تلاش کردند پیش‌فرض‌ها و دانسته‌های خود را کنار بگذارند و تنها فرآیند پژوهش را پیش ببرند. همچنین برای سنجش پایایی در این پژوهش دو کدگذاری با فاصله ۲۰ روز استفاده شد. تحلیل داده‌ها نیز بر مبنای سه شیوه کدگذاری باز، محوری و گزینشی انجام شد.

یافته‌ها

یافته‌های پژوهش نشان داد راهبردهای رهبری تحول‌آفرین شامل بهسازی منابع انسانی با مقوله‌های بهسازی حرفه‌ای کارکنان و توسعه رهبری و بهسازی سازمانی با مقوله‌های مهندسی محیطی و مهندسی فرهنگ و ساختار سازمانی به شرح جداول ۲ و ۳ است.

جدول ۲. مقولات فرعی و مفاهیم مربوط به مقوله اصلی راهبرد (بهسازی منابع انسانی)

مفاهیم اولیه	مقولات‌فرعی	عبارت مفهومی
توسعه رهبری	۱	مدیریت احساسات
	۲	دارا بودن مهارت تفکر آرمانی و رویایی
	۳	مجهز شدن به مدل‌های ذهنی جدید
	۴	کسب اطلاعات از ناظرات بیرونی
	۵	غرق شدن در جزییات به‌منظور دید وسیع و دقیق
	۶	تمرکز بر نیازها، واکنش‌ها و احساسات پیروان و دریافت‌کنندگان خدمات
	۷	تمرین ذهن آگاهی
	۸	توصیف تصمیمات و فرایندها برای زیردستان
	۹	پیش‌بینی عکس‌العمل‌های ناشی از تغییرات و اقدام مقتضی
	۱۰	تدارک سیستم جمع سپاری ایده‌ها
	۱۱	شناسایی رهبران غیررسمی سازمان و جلب نظر و حمایت آنان
	۱۲	تمرکز بر توانمندسازی پیروان
	۱۳	شجاعت‌ورزی در انتخاب‌های دشوار
	۱۴	فراهم نمودن زمینه رفاه ذهنی برای پیروان
	۱۵	ابهام‌زدایی سازمانی
	۱۶	پایبندی به قراردادهای روان‌شناختی
	۱۷	طراحی ساز و کار پاسخ‌گویی
بهسازی حرفه‌ای کارکنان	۱۸	ایجاد احساس مسؤولیت سازمانی
	۱۹	ارتقاء توانایی کار تیمی
	۲۰	ارتقاء روحیه امید و مثبت اندیشی
	۲۱	ارتقاء اشتیاق شغلی
	۲۲	مدیریت استرس ناشی از تغییر
	۲۳	ارتقاء روحیه تطابق‌پذیری و عملکرد انطباقی
	۲۴	ارتقاء خود انضباطی و خود راهبری
	۲۵	توسعه استقلال کاری کارکنان
	۲۶	ارتقاء تاب‌آوری پیروان
	۲۷	توسعه اخلاق کاری
	۲۸	توسعه تفکر انتقادی
	۲۹	توسعه اقدام پژوهی و عمل گرایی

همان‌گونه که در جدول ۲ مندرج گردیده است راهبردهای رهبری تحول‌آفرین شامل بهسازی منابع انسانی با مقوله‌های توسعه رهبری و بهسازی حرفه‌ای کارکنان است. نتایج حاصل از این بخش نشانگر آن است که حرکت در مسیر رهبری تحول‌آفرین در برگیرنده تغییراتی است که باید هم در حوزه رهبری صورت گیرد و هم حوزه پیروان را پوشش دهد. به عبارت دیگر معادله رهبر- پیرو یکی از پیش شرط‌ها و فروض تغییر سبک رهبری است.

جدول ۳. مقولات فرعی و مفاهیم مربوط به مقوله اصلی راهبرد (بهسازی سازمانی)

مفاهیم اولیه	مقولات‌فرعی	عبارت مفهومی
مهندسی محیطی	۳۰	توجه به ارگونومی محیطی
	۳۱	فراهم نمودن تجهیزات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری
	۳۲	مدیریت هزینه‌های زیست محیطی
	۳۳	فراهم نمودن امکانات رفاهی
	۳۴	اصلاح چیدمان اداری- سازمانی
	۳۵	عدم جداسازی بخش‌های مدیریتی و غیرمدیریتی
مهندسی فرهنگ و ساختار سازمانی	۳۶	ترویج عدالت سازمانی
	۳۷	ترویج فرهنگ انعطاف
	۳۸	مشخص کردن ارزش‌های محوری
	۳۹	تسهیل فرایندهای کاری
	۴۰	توسعه فرهنگ تنوع
	۴۱	ترویج خلاقیت و نوآوری
	۴۲	توسعه فرهنگ حمایتی
	۴۳	توسعه فرهنگ مبتنی بر پاداش و تشویق
	۴۴	توسعه ایمنی روحی و روانی
	۴۵	اصلاح فرهنگ انسانیت زدایی
	۴۶	تنظیم قوانین منعطف
	۴۷	پرهیز از تمرکزگرایی
	۴۸	هرس دوایر سازمانی زائد

همان‌گونه که در جدول ۳ مندرج گردیده است راهبردهای رهبری تحول‌آفرین شامل بهسازی سازمانی با مقوله‌های مهندسی محیطی و مهندسی فرهنگ و ساختار سازمانی است. نتایج حاصل از این بخش نشانگر آن است که حرکت در مسیر رهبری تحول آفرین در برگیرنده تغییراتی است که باید هم در حوزه محیط سازمانی صورت گیرد و هم حوزه فرهنگ را پوشش دهد. به عبارت دیگر معادله محیط- فرهنگ یکی از پیش شرط‌ها و فروض تغییر سبک رهبری است.

جدول ۴. روایی محتوایی مقولات

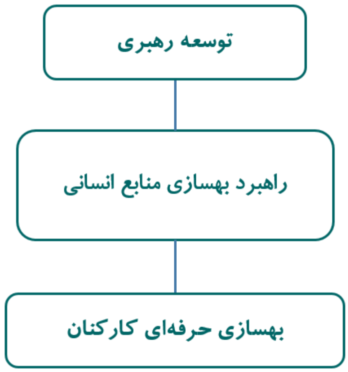
ردیف	عبارات مفهومی	شاخص روایی محتوایی	ردیف	عبارات مفهومی	شاخص روایی محتوایی
۱	مدیریت احساسات	۰/۷۵	۲۵	توسعه استقلال کاری کارکنان	۰/۷۵
۲	دارا بودن مهارت تفکر آرمانی و رویایی	۰/۷۵	۲۶	ارتقاء تاب‌آوری پیروان	۱
۳	مجهز شدن به مدل‌های ذهنی جدید	۰/۷۵	۲۷	توسعه اخلاق کاری	۱
۴	کسب اطلاعات از ناظرات بیرونی	۱	۲۸	توسعه تفکر انتقادی	۰/۷۵
۵	غرق شدن در جزییات به منظور دید وسیع و دقیق	۱	۲۹	توسعه اقدام‌پژوهی و عمل‌گرایی	۱
۶	تمرکز بر نیازها، واکنش‌ها و احساسات پیروان و دریافت‌کنندگان خدمات	۰/۷۵	۳۰	توجه به ارگونومی محیطی	۰/۷۵
۷	تمرین ذهن آگاهی	۱	۳۱	فراهم نمودن تجهیزات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری	۰/۷۵
۸	توصیف تصمیمات و فرایندها برای زیردستان	۱	۳۲	مدیریت هزینه‌های زیست محیطی	۱
۹	پیش‌بینی عکس‌العمل‌های ناشی از تغییرات و اقدام مقتضی	۱	۳۳	فراهم نمودن امکانات رفاهی	۱
۱۰	تدارک سیستم جمع سپاری ایده‌ها	۱	۳۴	اصلاح چیدمان اداری- سازمانی	۱
۱۱	شناسایی رهبران غیررسمی سازمان و جلب نظر و حمایت آنان	۱	۳۵	عدم جداسازی بخش‌های مدیریتی و غیرمدیریتی	۱
۱۲	تمرکز بر توانمندسازی پیروان	۰/۷۵	۳۶	ترویج عدالت سازمانی	۱
۱۳	شجاعت‌ورزی در انتخاب‌های دشوار	۱	۳۷	ترویج فرهنگ انعطاف	۱
۱۴	فراهم نمودن زمینه رفاه ذهنی برای پیروان	۱	۳۸	مشخص کردن ارزش‌های محوری	۰/۷۵
۱۵	ابهام‌زدایی سازمانی	۱	۳۹	تسهیل فرایندهای کاری	۰/۷۵
۱۶	پایبندی به قراردادهای روان شناختی	۱	۴۰	توسعه فرهنگ تنوع	۰/۷۵

جدول ۴. روایی محتوایی مقولات

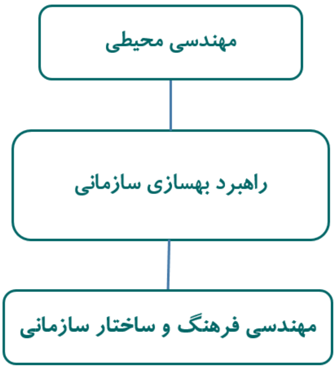
ردیف	عبارات مفهومی	شاخص روایی محتوایی	ردیف	عبارات مفهومی	شاخص روایی محتوایی
۱۷	طراحی ساز و کار پاسخ گویی	۰/۷۵	۴۱	ترویج خلاقیت و نوآوری	۰/۷۵
۱۸	ایجاد احساس مسؤولیت سازمانی	۱	۴۲	توسعه فرهنگ حمایتی	۱
۱۹	ارتقاء توانایی کار تیمی	۱	۴۳	توسعه فرهنگ مبتنی بر پاداش و تشویق	۱
۲۰	ارتقاء روحیه امید و مثبت اندیشی	۱	۴۴	توسعه ایمنی روحی و روانی	۱
۲۱	ارتقاء اشتیاق شغلی	۱	۴۵	اصلاح فرهنگ انسانیت زدایی	۱
۲۲	مدیریت استرس ناشی از تغییر	۰/۷۵	۴۶	تنظیم قوانین منعطف	۱
۲۳	ارتقاء روحیه تطابق پذیری و عملکرد انطباقی	۱	۴۷	پرهیز از تمرکزگرایی	۱
۲۴	ارتقاء خود انضباطی و خود راهبری	۱	۴۸	هرس دوایر سازمانی زائد	۱

با توجه به نتایج مندرج در جدول ۴ کلیه مقولات به‌دست آمده حول راهبردهای رهبری تحول آفرین در حوزه بهسازی منابع انسانی با مقوله‌های توسعه رهبری و بهسازی حرفه‌ای کارکنان بهسازی سازمانی با مقوله‌های مهندسی محیطی و مهندسی فرهنگ و ساختار سازمانی دارای شاخص محتوایی قابل قبولی بوده و مورد تأیید می‌باشد.

خلاصه یافته‌های پژوهش، در شکل‌های ۱ و ۲ آورده شده است.



شکل ۱. راهبرد بهسازی منابع انسانی



شکل ۲. راهبرد بهسازی سازمانی

بحث و نتیجه‌گیری

در تبیین توسعه رهبری به‌عنوان یکی از راهبردهای رهبری تحول آفرین در دانشگاه آزاد اسلامی می‌توان گفت امروزه، دانشگاه‌ها برای بقا در جامعه مدرن باید بتوانند به چالش‌های جدید پاسخ دهند و آموزش و یادگیری ابتکاری را برای نسل‌های جدید ارائه دهند. تغییرات و نوسازی دانشگاه‌ها نیاز به شایستگی‌های رهبران دانشگاهی برای حاکمیت صحیح دانشگاه و همچنین مهارت‌های جامع رهبری دارد. بررسی ادبیات نشان می‌دهد که وجود رهبران تحولی برای دانشگاه بسیار ضروری است، زیرا رهبری دانشگاه، نیازمند درک گسترده از این جایگاه و برخورداری از مهارت‌های لازم برای این نقش‌های دانشگاهی می‌باشد. بنابراین رهبران در آموزش عالی باید پاسخ‌گوی تغییر نیازهای اجتماعی، اقتصادی و آموزشی باشند. از آنجا که محیطی که این مؤسسات در آن وجود دارند، به‌طور مداوم با سرعت زیادی در حال تغییر هستند، بنابراین سبکی از رهبری را می‌طلبد که آماده‌سازگاری و استفاده از فرصت‌ها برای برتری جویی باشد. جهت‌دهی یا داشتن دیدگاه استراتژیک؛ آماده‌سازی دانشگاه برای دستیابی به جهت و مسیر تعیین شده، با ملاحظه بودن و داشتن رفتار منصفانه و با صداقت با کارکنان دانشگاهی؛ قابل اعتماد بودن و داشتن صداقت شخصی؛ ایجاد فرصت مشارکت در تصمیمات کلیدی یا تشویق ارتباط باز؛ برقراری ارتباط مؤثر در مورد مسیر رهبری، الگو بودن و اعتبار داشتن؛ ایجاد فضای مثبت دانشجویی؛ پیشبرد اهداف گروه، ارائه بازخورد در مورد عملکرد ؛ تأمین منابع، برگزاری جلسات علمی برای افزایش اعتبار دانشگاه از ویژگی‌های یک رهبر تحول‌خواه است. در آموزش عالی، یک رهبر آموزشی را می‌توان کسی دانست که دارای یک مقام رهبری رسمی بوده و بر سیاست‌های آکادمیک، استراتژی‌ها، ساختارها، مدیریت، تخصیص منابع و تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارد. به‌طور غیررسمی، رهبران آموزشی به‌عنوان کاتالیزور دانش دیده می‌شوند، و بیشتر به عنوان افرادی توصیف می‌شوند که توانایی ایجاد دانش جدید، انتشار سریع آن و استفاده از دسترسی خود به منابع و شبکه‌های اجتماعی را برای این منظور دارند. صرف‌نظر از اینکه رهبران دانشگاهی نقش رسمی یا غیررسمی دارند، می‌توانند از طریق رویکردهای خود برای اشتراک دانش، تشکیل شبکه‌های پشتیبانی اجتماعی مثبت، درگیر شدن در روابط راهنمایی و تسهیل تغییر،

تأثیر قابل توجهی در آموزش و یادگیری دانشگاهی داشته باشند. بنابراین توسعه رهبرانی با چنین ویژگی‌هایی می‌تواند دانشگاه را به سمت و سوی تحول پیش ببرد.

از طرف دیگر، بهسازی حرفه‌ای کارکنان از دیگر راهبردهای تبدیل شدن رهبران به رهبران تحول‌آفرین است. از آنجایی‌که از قرن بیست و یکم، چشم‌انداز مؤسسات آموزش عالی تغییر کرده و به‌طور فزاینده‌ای چند وجهی شده است، توسعه و استخدام افراد باهوش که می‌توانند به‌طور مؤثر اقدامات ابتکاری انجام دهند و دانشجویان را رهبری کنند ضروری است. مؤسسات آموزش عالی، سازمان‌های پیچیده‌ای هستند که دائم در حال پیشرفت هستند و به منابع انسانی توانمندی نیاز دارند که ترجیحات همکاران خود را درک کرده و از آنها استقبال کنند. یک منبع انسانی توانمند دانشگاهی باید دارای طیف وسیعی از ظرفیت‌ها و استعدادهای خاص باشد. چالش‌های متعددی که مؤسسات آموزش عالی فعلی با آنها مواجه‌اند، شامل کمبود بودجه، افزایش پیچیدگی، تولید دانش و ظهور یک جامعه دانش محور است. براساس این سناریو، ایجاد ظرفیت برای کارکنان و اعضای هیأت علمی به‌عنوان یک نقطه کانونی در نظر گرفته شده است تا مؤسسات دانشگاهی بتوانند بحران آکادمیک فعلی و دوران چالش برانگیز را با موفقیت تحمل کنند و از آن جان سالم به در ببرند. در نتیجه، نیاز مداوم به توسعه منابع انسانی و بهسازی حرفه‌ای ضرورتی انکارناپذیر است. در این میان شخصیت و خلق و خو شامل وفاداری، اشتیاق، از خودگذشتگی، خیرخواهی، عدالت، بردباری، خودانضباطی، مهربانی، مسؤولیت‌پذیری، مصمم بودن، پشتکار، تعهد، پافشاری و ایستادگی، انعطاف‌پذیری، کاریزما، روشنگری، خلاقیت و نوآوری، دانش شخصی و دانش در مورد واقعیت اجتماعی، دانش تئوری آموزش عالی بین‌المللی، تجارب بین‌المللی و پس زمینه فکری، اعتبار دانشگاهی و دستاوردها، بصیرت علمی، آشنایی با دانشگاه، مهارت‌های اجتماعی، توانایی یادگیری مستمر، تفکر انتقادی، شایستگی اجرایی شامل بصیرت (چشم‌انداز)، تنظیم بلندپروازانه اهداف قابل دسترس، تسلط جامع، بصیرت، جمع‌آوری و پردازش اطلاعات، تصمیم‌گیری استراتژیک در حوزه وظیفه، سازماندهی، هماهنگ سازی، ارزیابی و نظارت، برانگیزاننده‌گی و ارتباطات از جمله ابعاد بهسازی است که دانشگاه آزاد باید بر آن متمرکز گردد.

در تبیین مهندسی فرهنگ و ساختار سازمانی به‌عنوان یکی از راهبردهای کاربست رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه آزاد اسلامی می‌توان گفت مهندسی فرهنگ و ساختار سازمانی به معنای طراحی، تغییر و بهبود هماهنگ فرهنگ و ساختار سازمانی به‌منظور دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان است. این فرآیند شامل ارزیابی دقیق فرهنگ و ساختار فعلی، شناسایی نقاط قوت و ضعف، و توسعه و پیاده‌سازی تغییرات لازم است. یکی از مفاهیمی که طی دهه اخیر به شدت در تفکرات مدیریتی نفوذ داشته است، مفهوم فرهنگ سازمانی است (کاوسی و همکاران، ۱۳۹۲). این مفهوم به‌عنوان عامل مؤثر در عملکرد سازمان در نظر گرفته شده است. فرهنگ مناسب کاری که به خوبی بین مدیریت و کارکنان گسترش یافته باشد، به تحکیم تعهد سازمانی، ارتقای اخلاقیات، عملکرد مؤثرتر و عموماً به بهره‌وری بالاتر منجر می‌گردد. فرهنگ به آن دسته از عناصر گروه و سازمان اشاره دارد که بیشترین ثبات و کمترین انعطاف‌پذیری و تغییر را دارند. فرهنگ نتیجه یک فرآیند پیچیده یادگیری گروه‌ها است که تنها تا حدی تحت تأثیر رفتار رهبر قرار می‌گیرد. اما اگر بقای گروه به‌علت عدم سازگاری عنصر فرهنگی مورد تهدید قرار گیرد، سرانجام این وظیفه‌ی رهبری است که تشخیص موقعیت دهد و اقدام مناسب انجام دهد. این بدین معناست که رهبری و فرهنگ عموماً از نظر مفهومی پیوستگی درونی دارند. شکی نیست که با توجه به شرایط خاص هر سازمانی و با توجه به تأثیری که فرهنگ سازمان بر رفتار افراد دارد، این عنصر می‌تواند از عوامل مهم موفقیت یا شکست هر سازمان باشد. فرهنگ سازمان از طریق تأثیری که بر متغیرهای مختلف دارد، می‌تواند نقش به سزایی بر سرنوشت سازمان داشته باشد. مفهوم فرهنگ سازمانی دارای نقش و کارکردهای فوق‌العاده‌ای است؛ زیرا هم محصول است و هم فرایند، هم علت است و هم معلول. سازمان‌ها درست مثل افراد دارای شخصیت‌هایی می‌باشند که این قالب شخصیتی سازمان را فرهنگ آن سازمان گویند. فرهنگ سازمانی اصطلاحی است که جو داخلی یا شخصیتی سازمان را در اختیار خودش می‌گیرد. به ساده‌ترین وجه می‌توان فرهنگ سازمانی را ترکیبی از باورها، ارزش‌ها و پیش‌فرض‌هایی دانست که در سازمان وجود دارد و همه اعضای سازمان، کم و بیش به طور یکسان در معرض آن قرار می‌گیرند و تا حدی نسبت به آن توافق و همرأیی وجود دارد. توجه به فرهنگ به عنوان نقطه شروع تغییر در جامعه برای اسطوره ساختن توسعه بر هویت و ارزش‌های اخلاقی و معنوی ملت‌هاست، در این میان فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از اعتقادات، باورها و ارزش‌های مشترک

است که بر اندیشه و رفتار یک سازمان اثر می‌گذارد. فرهنگ سازمانی به عنوان برنامه‌ریزی جمعی در ذهن است. برنامه‌ریزی فرهنگی بدین معناست که عکس‌العمل‌های معینی در فرهنگ‌های معین، بیشتر رخ می‌دهند. همچنین از نگاه برخی صاحبنظران، فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از مفروضات مهم است که اعضاء سازمان به طور مشترک پذیرفته‌اند. همانطور سازمان نیز دارای ساختار و فرهنگ است. سازمان هم می‌تواند خالق و انعطاف‌پذیر یا محافظه‌کار و انعطاف‌ناپذیر باشد.فرهنگ سازمان در حقیقت شخصیت سازمان است. فرهنگ سازمانی، مجموعه‌ای از معانی مشترک با ویژگی‌هایی است که نظام ارزشی حاکم بر سازمان را تشکیل داده و باعث تمایز سازمانی از سازمان دیگر می‌شود. در واقع همان عاملی است که شیوه انجام امور را تعیین می‌کند و حال هوایی است که هر تازه واردی در سازمان،آن را حس می‌کند. فرهنگ سازمانی الگویی از مفروضات اساسی است که توسط گروهی از افراد مطرح گردیده و گسترش پیدا کرده است به گونه‌ای که با محیط بیرونی منطبق و موجب انسجام در داخل گروه می‌گردد. فرهنگ سازمانی دارای چهار ویژگی بارز است. نخست درگیرشدن در کار: سازمان‌های اثربخش کارکنانشان را توانمند می‌کنند، سازمان را بر محور گروه‌های کاری تشکیل می‌دهند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهند. دوم سازگاری، پژوهش‌ها نشان داده است که سازمان‌هایی که اغلب اثربخش‌اند، ثبات و یکپارچگی دارند و رفتار کارکنان از ارزش‌های بنیادین سرچشمه گرفته است. سوم انطباق‌پذیری: سازمان‌هایی که به خوبی یکپارچه‌اند به سختی تغییر می‌کنند، لذا یکپارچگی درونی و انطباق پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد. سازمان‌های سازگار به وسیله مشتریان هدایت می‌شوند، ریسک می‌کنند، از اشتباه خود پند می‌گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند. آنها به طور مستمر در حال بهبود توانایی به جهت ارزش قایل شدن برای مشتریان هستند. چهارم رسالت: شاید بتوان گفت مهم‌ترین ویژگی فرهنگ سازمانی رسالت و مأموریت آن است. سازمان‌هایی که نمی‌دانند کجا هستند و وضعیت موجودشان چیست؛ معمولاً به بیراهه می‌روند. سازمان‌های موفق درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند، به طوری که اهداف سازمانی و استراتژیک را تعریف و چشم‌انداز سازمان را تعریف می‌کنند. در یک سازمان، فرهنگ نقش‌های متفاوتی ایفا می‌کند،یا وظایف گوناگونی بر عهده دارد فرهنگ مرز سازمانی است؛ یعنی سازمان‌ها را از هم تفکیک می‌کند، نوعی احساس هویت به پیکره اعضا تزریق می‌کند، فرهنگ باعث می‌شود که افراد نوعی

تعهد نسبت به چیزی به وجود بیاورند که بسی از منافع شخصی فرد است، فرهنگ از نظر اجتماعی به عنوان نوعی برچسب به حساب می‌آید که می‌تواند از طریق ارائه استانداردهای مناسب در رابطه با آنچه باید اعضای سازمان بگویند یا انجام دهند، اجزای سازمان را به هم متصل می‌کند، سرانجام فرهنگ به عنوان یک عامل کنترل به حساب می‌آید که موجب به وجود آمدن یا شکل دادن به نگرش‌ها و رفتار کارکنان می‌شود. فرهنگ سازمانی، سیستمی است متشکل از ارزش‌ها (چه چیزی مهم است و چه چیزی مهم نیست) و عقاید (چطور افراد عمل می‌کنند و چطور عمل نمی‌کنند) که در تعامل متقابل با نیروی انسانی، ساختار سازمانی و سیستم کنترل بوده و در نتیجه هنجارهای رفتاری را در سازمان بنا می‌نهد. تأثیر فرهنگ سازمانی بر اعضای سازمان به حدی است که می‌توان با بررسی زوایای آن، نسبت به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاه‌ها و نگرش اعضای سازمان پی برد و واکنش احتمالی آنان را در قبال تحولات مورد نظر ارزیابی، پیش‌بینی و هدایت کرد. با اهرم فرهنگ سازمانی، به سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت‌گیری‌های جدید را در سازمان پایدار کرد. فرهنگ سازمانی برچسبی اجتماعی است که از راه ارزش‌های مشترک، تدبیرهای نمادین و آرمان‌های اجتماعی، اعضای سازمان‌ها را به هم می‌پیوندد. باید توجه داشت که فرهنگ سازمانی برای موفقیت سازمان‌ها بسیار حیاتی است. یک فرهنگ سازمانی قوی، می‌تواند سطح بالایی از انگیزه و تعهد را برای کارکنان به ارمغان آورد، همچنین قصد حضور و باقی ماندن در سازمان و انجام کار با فرهنگی منسجم ایجاد می‌شود. با توجه به آنچه که گفته شد داشتن ظرفیت تعیین مأموریت‌ها، اهداف و استراتژی‌ها، رهبری قدرتمند، مدیریت نقش‌های چند گانه، درک روشن از مسیر و چشم‌انداز استراتژیک، ابلاغ جهت‌دهی‌ها به دانشگاه، مدیریت برنامه‌ها شامل ارتقاء کیفیت تدریس، ارتقاء آموزش و پژوهش، مدیریت منابع انسانی شامل درک سیاست‌ها و رویه‌های جذب و استخدام هیأت علمی، تقویت ظرفیت اعضای هیئت علمی، ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد، برخورد منصفانه و صادقانه با کارکنان دانشگاهی، فرصت مشارکت در تصمیمات کلیدی، انجام اموردانشگاهی، مدیریت بودجه و منابع شامل درک منابع سرمایه داخلی و خارجی، تأمین منابع برای چالاکی سازمانی، مدیریت ارتباطات خارجی شامل مهارت‌های بین فردی، برقراری ارتباطات اثربخش، حل تعارض، حفظ روحیه هیأت علمی و ایجاد یک فضای کاری مثبت و مشارکتی همگی در سایه وجود مهندسی ساختار و فرهنگ سازمانی همراستا با رهبری تحول آفرین امکان پذیر است.

در ادامه، مبتنی بر یافته‌های پژوهش پیشنهادهایی ارائه می‌شود:

- برگزاری دوره‌های توانمند سازی (نگرش محور، دانش محور و مهارت محور) جهت تقویت رهبری تحول آفرین برای رهبران دانشگاهی.
- بررسی ویژگی‌های فردی پیش از انتصاب رهبران دانشگاهی جهت انتخاب بهترین گزینه‌ها.
- برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های آموزشی مبانی مدیریت و رهبری برای کلیه رهبران دانشگاهی.
- برگزاری دوره‌های مدیریت استراتژیک و آینده‌پژوهی برای کلیه رهبران دانشگاهی.
- توانمندسازی مدیران جهت ایفای نقش‌های مدیریتی قبل از انتصاب رهبران دانشگاهی از طریق برگزاری دوره‌های جانشین پروری و فعالیت در کنار رهبران موجود دانشگاهی برای کسب دانش و مهارت برنامه‌ریزی برای آینده.

منابع

خان‌پویا، امیر، رحیمیان، حمید، عباس‌پور، عباس و خورسندی تاسکوه، علی. (۱۴۰۳). واکاوی الگوی رهبری تحول‌آفرین برای بهبود کیفیت زندگی کاری استادان دانشگاه کابل. *جامعه شناسی آموزش و پرورش*، ۱۰(۲)، ۱۹۸-۲۰۹. Doi: 10.22034/ijes.2024.2035737.1591

شاه‌طالبی، بدری. (۱۴۰۴). *دانشگاه با نام و دانشگاه بی‌نام*. کتاب در دست تألیف.

فاضلی، نعمت الله. (۱۴۰۱). *مسأله مدرسه* (چاپ چهارم). تهران: انتشارات هوش ناب.

کاوسی، اسماعیل، حمیدی‌فراهانی، همایون و قهرمانپور، داریوش. (۱۳۹۲). مهندسی فرهنگ در سازمان‌های دولتی کشور در عصر جهانی شدن. *مطالعات راهبردی سیاست گذاری عمومی (مطالعات راهبردی جهانی شدن)*، ۴(۱۰).

یزدانی، پروانه، شیرازی، علی، رحیم‌نیا، فریبرز و مرتضوی، سعید. (۱۴۰۲). طراحی الگوی رهبری تحول آفرین جهانی مبتنی بر رویکرد شایستگی محور (مورد مطالعه: وزارت نیروی ایران و واحدهای تابعه). *مطالعات مدیریت دولتی ایران*، ۶(۲)، ۱۵۷-۱۹۴. Doi: 10.22034/jipas.2023.344885.1410

Afsar, B., Maqsoom, A., Shahjehan, A., Afridi, S. A., Nawaz, A., & Fazliani, H. (2020). Responsible leadership and employee’s proenvironmental behavior: The role of organizational commitment, green shared vision, and internal environmental locus of control. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 297-312. https://doi.org/10.1002/csr.1806

Akinpelu, A. (2024). *Transformational leadership: The how and why*. Forbes Coaches Council.

Ali, S. H. K., Khan, N. S., & Yildiz, Y. (2020). Leadership effects on CSR employee, media, customer, and NGOs. *Management and Economics Research Journal*, *6*, Article 961566. https://doi.org/10.18639/MERJ.2020.961566

Basman, A., Sangkala. S., & Lamali, S. (2022). Transformational leadership model on performance at the cooperative and small medium enterorise office of sulawesi selatan. *Proceedings of the International Conference on Economic, Management, Business and Accounting*, ICEMBA 2022, 17 December 2022, Tanjungpinang, Riau Islands, Indonesia. http://dx.doi.org/10.4108/eai.17-12-2022.2333223

Bojovic, I., & Jovanovic, S. S. (2020). Transformational leadership and psychological needs of employees. *Technium Social Sciences Journal, 7*, 226. https://doi.org/10.47577/tssj.v7i1.512

Brix, J. (2019). Ambidexterity and organizational learning: Revisiting and reconnecting the literatures. *Learning Organization*, 26(4), 337-351. https://doi.org/10.1108/TLO-02-2019-0034

Bürkin, B. M., Czabanowska, K., Babich, S., Casamitjana, N., Vicente-Crespo, M., De Souza, L. E., Ehrenberg, J. P., Hoffmann, A., Kamath, R., Matthiä, A., Okumu, F., Rutebemberwa, E., Waser, M., Kuenzli, N., & Bohlius, J. (2024). Competencies for transformational leadership in public health—An international Delphi consensus study. *International Journal of Public Health, 69*, 1606267. https://doi.org/10.3389/ijph.2024.1606267

Cherry, K. (2017). *What is transformational leadership? A closer look at the effects of transformational leadership.* https://www.verywellmind.com/what-is-transformational-leadership-2795313

Ghadi, M. Y., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal, 34*(6), 532-550. https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2011-0110

Gieske, H., van Buuren, A., & Bekkers, V. (2016). Conceptualizing public innovative capacity: a framework for assessment. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, *21*, 1.

Gonfa, B. D. (2019). Review on components of transformational leadership. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 9(3), 1-5.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Haryadi, D., Setiawati, E. T., & Juhandi. (2022). The role of organizational culture on improving employee performance through work discipline. *Jurnal Mantik, 6*(1), 686–698.

Helalat, A., Sharari, H., Alhelalat, J., & Al-Aqrabawi, R. (2025). Transformational leadership and employee performance: A further insight using work engagement. *ECONOMICS*, 13(1). https://doi.org/10.2478/eoik-2025-0015

Kassotaki, P. (2019). Explaining ambidextrous leadership in the aerospace and defense organizations. *European Management Journal, 37*(5), 552-563.

Lussier, R., & Achua, C. (2015). *Leadership: Theory, application, skill development.* Nelson Education.

Mateus, M. A., & Acosta, F. J. (2022). Reputation in Higher Education: A Systematic Review. *Frontiers in Education,* 7 Article 925117. https://doi.org/10.3389/feduc.202 2.925117

Niphadkar, C. (2017). The new age transformational leader: Richard Branson. *International Journal of Scientific & Engineering Research, 8*(6), 542-547.

Pellegrinelli, S., Murray-Webster, R., & Turner, N. (2015). Facilitating organizational ambidexterity through the complementary use of projects and programs. *International Journal of Project Management*, *33*(1), 153-164. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.04.008

Shahid, A. (2024). Transformational leadership: Are leaders open to a new “CALL”? Challenges, adaptation, leadership and learning. *Open Journal of Business and Management*, *12*(6). https://doi.org/10.4236/ojbm.2024.126190

Ugochukwu, C. (2024). Transformational leadership style: How to inspire and motivate. *Simply Psychology*. https://www.simplypsychology.org

White, S. K. (2022). *What is transformational leadership? A model for motivating innovation.* CIO. Retrieved from https://www.cio.com/article/228465/what-is-transformational-leadership-a-model-for-motivating-innovation.html.